Analisis Efektivitas Pemisahan Fungsi dalam Mencegah Kecurangan pada Siklus Penjualan dan Penagihan: Studi Pustaka dan Ilustrasi Kasus PT Garuda Indonesia 2018

Nurul Hikmah Ramadhani[1*], Siti Magfira Rahmadani[2], Rian[3], Nur Fadhilah S Musgamy[4], Nur Asti Widyantari[5], Nurafni Oktaviyah[6]

[1,2,3,4,5,6] Universitas Negeri Makassar

[*] E-mail Korespondensi: nurulhikmahramadhani24@gmail.com

Information Article

History Article
Submission: 11-10-2026
Revision: 20-11-2026
Published: 23-11-2026

DOI Article:
10.24905/mlt.v8i1.575

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas pemisahan fungsi dalam mencegah kecurangan pada siklus penjualan dan penagihan. Metode yang digunakan adalah studi pustaka dengan data sekunder berupa survei fraud, penelitian terdahulu pada perusahaan di Indonesia, dan satu kasus pelaporan keuangan yang terdokumentasi, yaitu pengakuan pendapatan PT Garuda Indonesia tahun buku 2018. Data dianalisis secara deskriptif-kualitatif dengan kerangka pengendalian internal COSO (2013). Hasil kajian menunjukkan bahwa masalah yang paling sering ditemukan bukan ketiadaan struktur, melainkan jarak antara struktur yang dirancang dan praktik di lapangan, seperti perangkapan fungsi kredit dengan penjualan serta penagihan dengan akuntansi. Efektivitas pemisahan fungsi menurun tajam pada tiga kondisi, yaitu kolusi antarpegawai, pelaku di level manajerial, dan pengesampingan kontrol oleh pihak berwenang. Kasus Garuda Indonesia menggambarkan risiko yang berada di luar jangkauan pemisahan fungsi operasional. Keterbatasan penelitian ini terletak pada data sekunder, survei berbasis persepsi, dan studi kasus tunggal, sehingga simpulannya bersifat analitis dan bukan bukti kausal. Artikel ini memetakan batas efektivitas pemisahan fungsi dan mengusulkan tiga lapis penguatan kontrol, yaitu kontrol kompensasi, mekanisme deteksi, dan pengawasan tata kelola, bagi perusahaan dan auditor.

Kata Kunci: Pemisahan Fungsi, Kecurangan, Siklus Penjualan Dan Penagihan, Pengendalian Internal, Audit

A B S T R A C T

This study aimed to analyze the effectiveness of segregation of duties in preventing fraud in the sales and collection cycle. It used a literature review of secondary data, namely fraud surveys, prior studies of companies in Indonesia, and one publicly documented financial-reporting case, the 2018 revenue recognition of PT Garuda Indonesia. The data were analyzed descriptively and qualitatively using the COSO (2013) internal control framework. The results showed that the main problem

Acknowledgment

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

was rarely the absence of a structure but the gap between the designed structure and daily practice, such as credit combined with sales and billing combined with accounting. Effectiveness dropped sharply under three conditions: collusion among employees, perpetrators at the managerial level, and the overriding of controls by authorized parties. The Garuda case illustrated a risk beyond the reach of operational segregation of duties. The study was limited by its secondary data, perception-based surveys, and single-case prior studies, so its conclusions were analytical rather than causal evidence. The article maps the limits of segregation of duties and proposes three layers of reinforcement, namely compensating controls, detection mechanisms, and governance oversight, for companies and auditors.

Key word: *Segregation Of Duties, Fraud, Sales And Collection Cycle, Internal Control, Audit*

© 2026 Published by multiplier. Selection and/or peer-review under responsibility of multiplier

PENDAHULUAN

Siklus penjualan dan penagihan adalah rangkaian proses yang dimulai dari permintaan pelanggan dan berakhir ketika barang atau jasa berubah menjadi piutang usaha, lalu menjadi kas (Arens et al., 2015, dalam Maria et al., 2020). Karena bersentuhan langsung dengan pendapatan, piutang, dan kas, siklus ini menjadi salah satu area yang paling diperhatikan auditor. Satu transaksi dapat melewati banyak tangan, mulai dari tenaga penjual, bagian kredit, gudang, penagihan, sampai kasir. Pada setiap titik serah-terima itu terbuka peluang terjadinya kesalahan maupun kecurangan. Kelemahan dalam pengendalian pada proses penjualan kredit dan penagihan dapat mengakibatkan piutang tak tertagih, penurunan likuiditas, bahkan potensi kecurangan. Lemahnya pengendalian internal yang salah satunya adalah pemisahan tugas terbukti dapat memicu terjadinya penyimpangan seperti penyelewengan penjualan atau korupsi dalam penagihan (Saputra et al., 2026).

Data dari Indonesia menunjukkan bahwa area ini tidak bebas dari kecurangan. Survei *Fraud* Indonesia (SFI) 2019 terhadap 239 responden mencatat bahwa 17,2% pelaku *fraud* bekerja di departemen pemasaran dan distribusi, dan 19,2% di departemen keuangan (ACFE Indonesia Chapter, 2020). Pada tingkat global, laporan ACFE (2024) menemukan bahwa lebih dari separuh kasus kecurangan okupasional terjadi karena tidak adanya pengendalian internal (32%) atau karena pengendalian yang ada dikesampingkan (19%). Kedua temuan ini mengarahkan perhatian pada cara kontrol dirancang, dan salah satu kontrol yang paling klasik

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

adalah pemisahan fungsi.

Pemisahan fungsi berangkat dari gagasan sederhana bahwa tidak seorang pun boleh menguasai seluruh tahapan sebuah transaksi dari awal sampai akhir. Arens et al. (2015, dalam Maria et al., 2020) memasukkannya sebagai aktivitas pengendalian yang membantu mencegah salah saji, baik yang disebabkan kekeliruan maupun kecurangan. Dalam praktik, pemisahan ini sering tidak berjalan penuh. Maria et al. (2020) menemukan bahwa pada sebuah perusahaan distribusi di Gorontalo, bagian pemasaran merangkap fungsi kredit karena kekurangan karyawan. Ariyantini dan Wasita (2024) menemukan kelemahan serupa antara bagian penagihan dan akuntansi pada sebuah hotel di Bali. Kenyataan ini memunculkan pertanyaan yang lebih tajam daripada sekadar apakah fungsi sudah dipisah, yaitu seberapa efektif pemisahan fungsi mencegah kecurangan, dan pada kondisi apa efektivitasnya hilang.

METODE

Artikel ini disusun melalui studi pustaka (*literature review*) atas survei *fraud*, penelitian-penelitian terdahulu mengenai pemisahan fungsi pada siklus penjualan dan penagihan di Indonesia, serta satu kasus pelaporan keuangan yang terdokumentasi secara publik, yaitu kasus pengakuan pendapatan PT Garuda Indonesia tahun buku 2018. Sumber yang digunakan meliputi jurnal ilmiah nasional, laporan survei dan laporan kecurangan okupasional dari ACFE, dokumen resmi regulator (Kementerian Keuangan dan OJK), serta pemberitaan media massa yang dapat ditelusuri publik.

Data-data tersebut dianalisis secara deskriptif-kualitatif dengan cara membandingkan temuan antarpenelitian, mengaitkannya dengan kerangka pengendalian internal COSO (2013) dan konsep pemisahan fungsi, kemudian menariknya ke dalam kasus Garuda sebagai ilustrasi batas efektivitas kontrol tersebut. Karena seluruh data bersumber sekunder, artikel ini tidak melakukan pengujian hipotesis maupun pengumpulan data primer, sehingga kesimpulan yang dihasilkan bersifat analitis dan bukan hasil pengujian empiris langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemisahan Fungsi dalam Kerangka Pengendalian Internal

Mulyadi (2016), dalam Maria et al., (2020) menempatkan struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional secara tegas sebagai unsur pertama pengendalian internal. COSO (2013) memasukkan pemisahan tugas ke dalam aktivitas pengendalian, dan menyatakan

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

bahwa ketika pemisahan itu tidak praktis dilakukan, manajemen memilih dan mengembangkan kontrol alternatif. Kedua rujukan sepakat pada satu hal: pemisahan fungsi bukan tujuan akhir, melainkan sarana agar satu pihak tidak dapat sekaligus melakukan, mencatat, dan menyembunyikan sebuah transaksi.

Cara kerjanya ada dua. Pertama, pemisahan fungsi mengurangi kesempatan. SFI 2019 merujuk pada *fraud diamond* yang menyebut rasionalisasi, kesempatan, tekanan, dan kapabilitas sebagai pemicu kecurangan (ACFE Indonesia Chapter, 2020). Dari keempatnya, kesempatan adalah unsur yang paling mungkin ditutup melalui desain organisasi, sedangkan tekanan dan rasionalisasi berada di dalam diri pelaku. Kedua, pemisahan fungsi menciptakan verifikasi silang, sebab catatan yang dibuat satu bagian diuji oleh bagian lain sehingga penyimpangan lebih mudah tampak. Pada siklus penjualan dan penagihan, logika ini diterapkan pada pasangan fungsi tertentu seperti terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Pasangan Fungsi yang Perlu Dipisahkan pada Siklus Penjualan dan Penagihan

Pasangan fungsi yang dipisahkan	Risiko jika dirangkap	Kontrol pelengkap
Otorisasi kredit dan penjualan	Kredit disetujui demi mengejar target penjualan, bukan berdasarkan kelayakan pelanggan; piutang macet atau fiktif	Limit kredit ditetapkan fungsi kredit yang independen; tinjauan umur piutang secara berkala
Penjualan dan pengiriman barang	Pengiriman kepada pelanggan fiktif atau tanpa otorisasi	Surat jalan bernomor urut; pencocokan pesanan dengan surat jalan
Pengiriman dan penagihan (faktur)	Penjualan dicatat padahal barang tidak pernah dikirim	Pencocokan faktur, surat jalan, dan pesanan oleh pihak independen
Pencatatan piutang dan penerimaan kas	Kas digelapkan, lalu catatan piutang disesuaikan agar tidak terdeteksi	Rekonsiliasi bank oleh pihak lain; laporan saldo bulanan kepada pelanggan
Persetujuan retur dan penghapusan piutang, serta fungsi kas dan piutang	Penghapusan piutang dipakai untuk menutup selisih kas	Otorisasi manajer di luar fungsi kas dan piutang; laporan penghapusan ditinjau audit internal

Sumber: disusun penulis berdasarkan Arens et al. (2015, dalam Maria et al., 2020) dan Maria et al. (2020). Kolom kontrol pelengkap merupakan sintesis penulis.

Tabel 1 memperlihatkan bahwa setiap pasangan fungsi menutup satu skenario kecurangan tertentu. Pemisahan otorisasi kredit dari penjualan, misalnya, dimaksudkan agar tenaga penjual tidak menyetujui kredit bagi pelanggan berisiko hanya untuk mencapai target. Pemisahan penagihan dan pencatatan piutang dari penerimaan kas menutup peluang menggelapkan

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

kas lalu menyesuaikan catatan piutang. Dengan demikian, efektivitas pemisahan fungsi tidak dapat dinilai secara umum. Ia harus dilihat pasangan demi pasangan: mana yang sudah dipisah dan mana yang masih dirangkap.

Temuan Penelitian pada Perusahaan di Indonesia

Penelitian-penelitian di Indonesia yang diringkas pada Tabel 2 menunjukkan bahwa masalahnya jarang berupa ketiadaan struktur, melainkan jarak antara struktur dan praktik. Pada UD Sehat Indah, struktur organisasi sudah disusun untuk memisahkan fungsi, tetapi bagian pemasaran tetap merangkap fungsi kredit, sedangkan bagian keuangan menjalankan penerimaan kas, pencatatan, dan penagihan sekaligus (Maria et al., 2020). Peneliti mencatat bahwa tenaga penjual cenderung mengejar volume penjualan sehingga kurang memperhatikan riwayat pelunasan pelanggan. Bagi auditor, kombinasi ini adalah sinyal risiko tinggi, apalagi penjualan kredit pada perusahaan tersebut diidentifikasi memiliki risiko kecurangan yang lebih besar daripada penjualan tunai.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian di Indonesia tentang Pemisahan Fungsi pada Siklus Penjualan dan Penagihan

Penelitian	Objek	Temuan terkait pemisahan fungsi
Maria et al. (2020)	UD Sehat Indah, Gorontalo (distribusi kebutuhan pokok)	Struktur memisahkan fungsi, tetapi pemasaran merangkap fungsi kredit, dan keuangan merangkap kas, pencatatan, dan penagihan karena kekurangan karyawan
Ariyantini & Wasita (2024)	Hotel InterContinental Bali Sanur Resort	Pemisahan tugas antara penagihan dan akuntansi masih kurang; dapat meningkatkan kemungkinan penipuan dan kesalahan
Rahadianti et al. (2023)	PT Smart Techtex, Cirebon	Fungsi otorisasi, pencatatan, dan pengeluaran barang dipisahkan serta dipantau audit internal; dinilai memperkecil peluang penyimpangan
Zahura & Hamdani (2025)	Perusahaan konsultan jasa akuntansi	Kerangka COSO dan pemisahan fungsi sudah diterapkan, tetapi pelaporan penagihan tidak konsisten, verifikasi faktur kurang rutin, dan belum ada SOP formal
Sulistiyo & Yanti (2022)	Kuesioner, 35 responden	Pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap pencegahan fraud; pemisahan fungsi tidak diuji secara terpisah

Sumber: diolah penulis dari penelitian yang tercantum pada kolom pertama.

Temuan serupa muncul di sektor jasa. Ariyantini dan Wasita (2024) menyimpulkan bahwa kurangnya pemisahan tugas antara bagian penagihan dan akuntansi pada sebuah hotel masih

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

perlu diperbaiki karena dapat meningkatkan kemungkinan penipuan dan kesalahan. Sebaliknya, pada PT Smart Techtex, pemisahan fungsi otorisasi, pencatatan, dan pengeluaran barang dari gudang disertai pemantauan audit internal dinilai memperkecil peluang penyimpangan (Rahadianti et al., 2023). Zahura dan Hamdani (2025) menunjukkan sisi lain. Perusahaan konsultan yang mereka teliti sudah memakai kerangka COSO dan menerapkan pemisahan fungsi, tetapi pelaporan penagihannya tidak konsisten, verifikasi fakturnya tidak rutin, dan SOP formal untuk penagihan belum ada. Jadi, pembagian fungsi tanpa prosedur tertulis dan verifikasi independen belum menjamin kontrol berjalan.

Secara kuantitatif, Sulistiyo dan Yanti (2022) melaporkan bahwa pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap pencegahan *fraud*. Namun, penelitian itu hanya memakai 35 responden dan mengukur pengendalian internal secara keseluruhan, sehingga tidak dapat dipakai untuk menilai pemisahan fungsi secara terpisah. Penulis melihat ini sebagai celah: sebagian besar studi bersifat evaluatif pada satu entitas, sehingga bukti bahwa pemisahan fungsi saja menurunkan kecurangan belum kuat. Yang dapat dikatakan dengan aman adalah bahwa perangkapan fungsi konsisten dikenali sebagai kelemahan pengendalian.

Gambaran Kecurangan di Indonesia dan Letak Siklus Penjualan

SFI 2019 mencatat korupsi sebagai jenis *fraud* yang paling sering terjadi (64,4% responden), diikuti penyalahgunaan aset (28,9%) dan kecurangan laporan keuangan (6,7%). Dari sisi kerugian, urutannya sama, yaitu 69,9%, 20,9%, dan 9,2% (ACFE Indonesia Chapter, 2020). Angka ini perlu dibaca hati-hati karena respondennya adalah auditor, pemeriksa, dan pemerhati *fraud* yang menyampaikan persepsi, bukan data kerugian yang telah diaudit. Meskipun demikian, sebaran departemen tempat pelaku bekerja (Tabel 3) relevan bagi siklus penjualan dan penagihan.

Tabel 3. Departemen Tempat Pelaku *Fraud* Bekerja Menurut Survei *Fraud* Indonesia 2019

Departemen	Jumlah kasus	Persentase
Operasional	58	24,3%
Keuangan	46	19,2%
Pembelian	45	18,8%
Pemasaran dan distribusi	41	17,2%
Manajemen puncak	30	12,6%
Akuntansi	7	2,9%

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

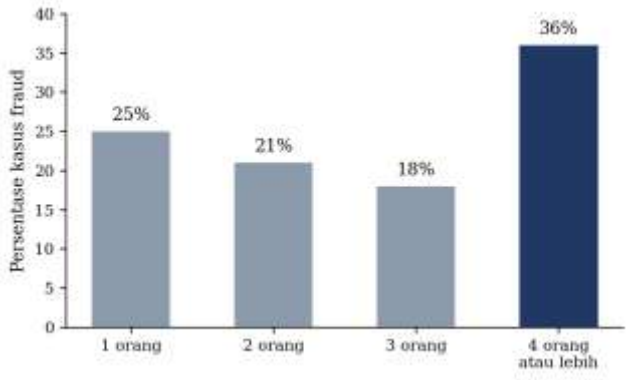
Departemen	Jumlah kasus	Persentase
Pengawasan dan audit internal	4	1,7%

Sumber: ACFE Indonesia Chapter (2020), Tabel 13 (n = 239). Hanya sebagian departemen yang ditampilkan.

Pemasaran dan distribusi (17,2%) serta keuangan (19,2%) berada di dua ujung siklus: yang pertama memulai transaksi, yang kedua memegang kas. Departemen akuntansi hanya 2,9%. Pada SFI 2016 departemen keuangan menempati urutan pertama, sedangkan pada 2019 posisinya digantikan departemen operasional, dan survei menduga hal itu terjadi karena kontrol di departemen keuangan kini lebih kuat (ACFE Indonesia Chapter, 2020). Jika dugaan itu benar, ia sejalan dengan logika pemisahan fungsi, yaitu kecurangan berpindah ke bagian yang kontrolnya lebih longgar. Namun survei tidak menguji hubungan sebab-akibat tersebut, sehingga lebih tepat diperlakukan sebagai hipotesis.

Batas Efektivitas: Kolusi, Pelaku Manajerial, dan Pengesampingan Kontrol

Pemisahan fungsi bekerja dengan asumsi bahwa pihak-pihak yang dipisahkan tidak bersekongkol, dan asumsi itu rapuh di lapangan. Hery (2019, dalam Maria et al., 2020) menyebut kolusi sebagai faktor yang dapat mengurangi efektivitas perlindungan pemisahan tugas secara signifikan. Data SFI 2019 mendukungnya: hanya 25% *fraud* dilakukan satu orang, sedangkan 36% melibatkan empat orang atau lebih (Gambar 1), dan survei mencatat kecenderungan bahwa semakin banyak pelaku, semakin besar kerugian (ACFE Indonesia Chapter, 2020). Pada siklus penjualan, kolusi dapat berupa kerja sama tenaga penjual dengan pelanggan atau dengan petugas gudang. Survei yang sama mencatat hubungan akrab dengan pembeli dan pemasok sebagai tanda perilaku pelaku *fraud* sebesar 13,4%, tertinggi ketiga setelah gaya hidup mewah dan kesulitan keuangan.

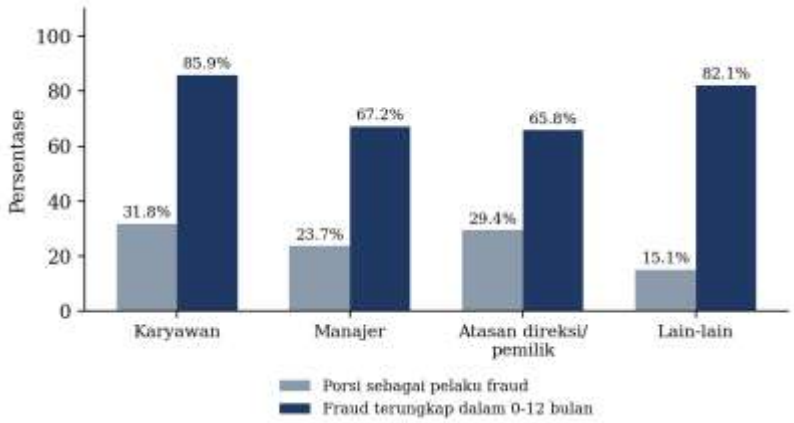


Gambar 1. Jumlah Orang yang Terlibat dalam *Fraud* Menurut Survei *Fraud* Indonesia 2019

Sumber: ACFE Indonesia Chapter (2020), Gambar 24, diolah penulis.

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

Batas kedua adalah posisi pelaku. Karyawan merupakan pelaku terbanyak (31,8%), disusul atasan direksi atau pemilik (29,4%) dan manajer (23,7%). Pada kerugian di atas Rp500 juta, pemilik dan manajer lebih dominan, dan kasus yang melibatkan mereka lebih lama terungkap. Sebanyak 85,9% kasus yang dilakukan karyawan terungkap pada tahun pertama, dibandingkan 67,2% untuk manajer dan 65,8% untuk pemilik (Gambar 2). Survei menjelaskan bahwa manajer dan pemilik memiliki rentang kendali luas sehingga lebih mampu menutupi jejak (ACFE Indonesia Chapter, 2020). Secara logika kontrol, hal ini wajar: pihak yang berwenang menyetujui, menandatangani, atau mengubah prosedur berada di atas sistem pemisahan fungsi yang dirancang untuk bawahannya.



Gambar 2. Jabatan Pelaku *Fraud* dan Kecepatan *Fraud* Terungkap Menurut Survei *Fraud* Indonesia 2019

Sumber: ACFE Indonesia Chapter (2020), Gambar 21 dan Gambar 23, diolah penulis.

Sisi kelembagaan dari masalah ini terlihat pada kelemahan pengendalian yang dinilai responden. Tiga teratas adalah sikap atasan yang tidak memberi keteladanan (27,6%), langkanya pengawasan internal (24,3%), dan pengesampingan kontrol internal (18,0%) (ACFE Indonesia Chapter, 2020). Temuan global searah: ACFE (2024) mencatat pengesampingan kontrol yang ada sebagai penyebab 19% kasus, di samping 32% kasus akibat kontrol yang memang tidak ada. Artinya, kontrol yang sudah terpasang pun tidak otomatis efektif jika orang yang berwenang memilih melewatinya.

Batas ketiga bersifat praktis, yaitu ukuran perusahaan. Pada perusahaan kecil, memisahkan semua fungsi berarti menambah karyawan yang mungkin tidak terjangkau. Hery (2019, dalam Maria et al., 2020) mencatat bahwa pada perusahaan berskala kecil satu karyawan sering merangkap beberapa pekerjaan, dan itulah yang terjadi di UD Sehat Indah. Untuk situasi ini COSO (2013) tidak meminta pemisahan yang dipaksakan, tetapi pemilihan kontrol alternatif.

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

Studi Kasus: Pengakuan Pendapatan PT Garuda Indonesia Tahun Buku 2018

Kasus ini dipilih bukan karena pemisahan fungsi operasional di Garuda terbukti gagal, sebab sumber yang digunakan tidak membahas hal itu, melainkan karena kasus ini memperlihatkan jenis risiko yang berada di luar jangkauan pemisahan fungsi. Pada laporan keuangan 2018, Garuda mengakui sebagai pendapatan hasil kerja sama dengan PT Mahata Aero Teknologi senilai sekitar US$239 juta atau Rp3,5 triliun, padahal pembayarannya baru akan diterima setelah perjanjian ditandatangani. Pengakuan itu mengurangi kerugian perusahaan (Pusat Pembinaan Profesi Keuangan [PPPK], 2019; Kompas, 2019a).

Kementerian Keuangan dan OJK menilai pengakuan pendapatan tersebut terindikasi tidak sesuai dengan standar akuntansi. OJK memerintahkan penyajian kembali laporan keuangan, dan izin akuntan publik yang mengaudit dibekukan selama 12 bulan (PPPK, 2019; Kompas, 2019a). Setelah disajikan ulang, laporan menunjukkan kerugian sekitar US$244,95 juta (Kompas, 2019b). Dua anggota komisaris juga tidak menandatangani laporan tahunan tersebut (Kompas, 2019a).

Dari sudut pandang pemisahan fungsi, yang menarik adalah titik koreksinya. Keputusan pengakuan pendapatan atas transaksi sebesar ini berada di tingkat manajemen puncak, di atas bagian penjualan, penagihan, maupun kasir, sehingga pemisahan fungsi di level operasional hampir tidak relevan untuk menahannya. Yang bekerja justru kontrol di level tata kelola, yaitu perbedaan sikap komisaris, telaah regulator, dan pemeriksaan atas auditor. Perlu dicatat pula bahwa yang dipersoalkan regulator adalah kesesuaian dengan standar akuntansi, dan sumber yang digunakan tidak menyimpulkan adanya tindak pidana.

Strategi Memperkuat Efektivitas Pemisahan Fungsi

Dari seluruh analisis di atas, pemisahan fungsi lebih tepat dipandang sebagai kontrol pencegahan terhadap kecurangan yang dilakukan sendirian oleh pegawai level operasional, dan bukan sebagai pelindung tunggal terhadap semua skema kecurangan. Penguatannya dapat disusun dalam tiga lapis.

Lapis pertama adalah kontrol kompensasi ketika pemisahan tidak penuh, sebagaimana diarahkan COSO (2013). Contohnya dokumen bernomor urut, laporan saldo bulanan kepada pelanggan, dan verifikasi internal oleh pihak yang independen (Arens et al., 2015, dalam Maria et al., 2020). Zahura dan Hamdani (2025) menekankan perlunya verifikasi faktur yang

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

independen dan SOP penagihan yang tertulis.

Lapis kedua adalah deteksi. Pada SFI 2019, laporan menjadi media terungkapnya *fraud* yang terbesar (38,9%), disusul audit internal (23,4%), dan separuh laporan berasal dari karyawan (50,2%) (ACFE Indonesia Chapter, 2020). Pola serupa tampak secara global, ketika 43% kasus terdeteksi melalui laporan atau *tip* (ACFE, 2024). Survei juga mencatat bahwa tidak suka membagi tugas (4,6%) dan selalu menolak cuti (2,9%) termasuk tanda perilaku pelaku *fraud*, sehingga rotasi dan cuti wajib patut dipertimbangkan sebagai pelengkap pemisahan fungsi.

Lapis ketiga adalah tata kelola. Karena sikap atasan yang tidak memberi keteladanan menjadi kelemahan yang paling banyak disebut (27,6%), transaksi bernilai besar dan pengakuan pendapatan yang tidak lazim sebaiknya ditinjau oleh pihak di luar jalur operasional, seperti komite audit atau komisaris. Pelajaran dari kasus Garuda adalah bahwa kontrol pada level ini dapat menjadi penghalang terakhir ketika kontrol operasional tidak menjangkau.

SIMPULAN DAN SARAN

Pertama, pemisahan fungsi efektif untuk menutup peluang kecurangan sepihak pada titik-titik rawan siklus penjualan dan penagihan, yaitu otorisasi kredit, pengiriman, penagihan, dan penerimaan kas. Efektivitasnya bergantung pada pasangan fungsi yang benar-benar dipisah, dan penelitian di Indonesia masih menemukan perangkapan, terutama antara kredit dan penjualan serta antara penagihan dan akuntansi.

Kedua, efektivitas itu menurun tajam pada tiga kondisi: kolusi (36% fraud melibatkan empat orang atau lebih), pelaku di level manajerial yang kasusnya lebih lama terungkap, dan pengesampingan kontrol oleh pihak berwenang (18,0% dalam SFI 2019 dan 19% dalam laporan ACFE 2024). Ketiga, kasus Garuda 2018 menunjukkan bahwa keputusan di level puncak berada di luar jangkauan pemisahan fungsi operasional, sehingga koreksinya datang dari kontrol tata kelola.

Bagi perusahaan, langkah awalnya adalah memetakan pasangan fungsi yang masih dirangkap dan menutupnya dengan kontrol kompensasi, menyusun SOP tertulis untuk penjualan kredit dan penagihan, serta membuka kanal pelaporan yang dapat dipercaya karyawan. Bagi auditor, evaluasi pengendalian pada siklus ini sebaiknya tidak berhenti pada bagan struktur organisasi, tetapi juga menguji kemungkinan kolusi dan pengesampingan kontrol, terutama pada transaksi bernilai besar. Bagi peneliti berikutnya, diperlukan studi yang mengisolasi

Licensed under (cc) BY-NC a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

pemisahan fungsi sebagai variabel tersendiri terhadap insiden kecurangan pada siklus penjualan.

Artikel ini memiliki keterbatasan. Datanya sekunder, survei yang dipakai berbasis persepsi responden, dan penelitian terdahulu yang dirujuk umumnya berupa studi kasus tunggal. Karena itu, kesimpulan di atas sebaiknya dibaca sebagai analisis yang beralasan dan bukan sebagai bukti kausal.

DAFTAR PUSTAKA

ACFE Indonesia Chapter. (2020). *Survei fraud Indonesia 2019*. ACFE Indonesia Chapter. Diambil dari https://acfe-indonesia.or.id/wp-content/uploads/2021/02/SURVEI-FRAUD-INDONESIA-2019.pdf

ACFE. (2024). *Occupational fraud 2024: A report to the nations*. Association of Certified Fraud Examiners. Diambil dari https://www.acfe.com/en-us/-/media/files/acfe/pdfs/rttn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf

Amin, M. A. N. (2018). Analisis Perbandingan Abnormal return dan Trading volume activity Sebelum dan Sesudah Pengumuman Pembelian Kembali Saham (Buyback Stock). Multiplier: Jurnal Magister Manajemen, 3(1), 85-99. https://doi.org/10.24905/mlt.v3i1.42

Amin, M. A. N. (2022). Analisis Perbandingan Abnormal return, Return saham dan Likuiditas Saham Sebelum dan Sesudah Buyback Saham. Multiplier: Jurnal Magister Manajemen, 3(2), 100-109. https://doi.org/10.24905/mlt.v3i2.49

Amin, M. A. N. (2023). Analisis Efektifitas Pendapatan Pajak Hotel Kabupaten Tegal di Masa Pandemi Covid-19. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA), 2(3), 153-162.

Amin, M. A. N. (2023). Analisis Efektifitas Pendapatan Pajak Hotel Kabupaten Tegal di Masa Pandemi Covid-19. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA), 2(3), 153-162.

Amin, M. A. N. ., Murwati, M., Oktavianti, S. ., & Saputra, B. (2026). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Risiko Operasional: Bukti dari Sektor Consumer Non-Cyclicals Pada Bursa Efek Indonesia. JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 3(4), 467–475. https://doi.org/10.62421/jibema.v3i4.242

Amin, M. A. N., Oktavianti, S., & Saputra, B. (2025). Ketegangan Politik Timur Tengah 2025 pada Saham Energi di Indonesia. Multiplier: Jurnal Magister Manajemen, 6(1), 239-247. https://doi.org/10.24905/mlt.v6i1.111

Amin, M. A. N., Oktavianti, S., & Saputra, B. (2025). Pengaruh Current Ratio, Net Profit Margin, Debt To Equity Ratio Terhadap Dividen Payout Ratio. Multiplier: Jurnal Magister Manajemen, 6(1), 1275-1288. https://doi.org/10.24905/mlt.v6i2.278

Ariyantini, N. P., & Wasita, P. A. A. (2024). Analisis pengendalian internal piutang pada departemen akuntansi Hotel Intercontinental Bali Sanur Resort. *Prosiding SINTESA, 7*,

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

93–102. Diambil dari https://jurnal.undhirabali.ac.id/index.php/sintesa/article/download/3546/3882/11835

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework: Executive summary*. Diambil dari https://www.como.gov/archive/2021/12/COSO-2013.pdf

Hapidiah, N. S. P. P. ., Lestari, S. P. ., & Arif. (2026). Analisis Metode Moving Average & Exponential Smoothing Dengan POM QM Untuk Memprediksi Penjualan di UMKM Tote Bag HSL Shop Rajapolah. JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 4(2), 4728–4750. https://doi.org/10.62421/jibema.v4i2.898

Kompas. (2019a, 28 Juni). Garuda Indonesia didenda Rp 100 juta dan diminta perbaiki laporan keuangan. *Kompas.id*. Diambil dari https://www.kompas.id/baca/utama/2019/06/28/garuda-indonesia-didenda-rp-100-juta-dan-diminta-perbaiki-laporan-keuangan

Kompas. (2019b, 26 Juli). Laporan keuangan 2018 direvisi, Garuda Indonesia rugi Rp 2,45 triliun. *Kompas.com*. Diambil dari https://money.kompas.com/read/2019/07/26/111246526/laporan-keuangan-2018-direvisi-garuda-indonesia-rugi-rp-245-triliun?page=all

Lestari, W., & Iskandar, I. (2026). Pengaruh Media Sosial dan Strategi Pemasaran Dalam Peningkatan Penjualan di Era Digital Pada UMKM Roti Pakcik Tamora. JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 3(4), 1059–1070. https://doi.org/10.62421/jibema.v3i4.306

Maria, B., Nangoi, G. B., & Mintalangi, S. S. E. (2020). Analisis pengendalian intern siklus penjualan pada UD. Sehat Indah di Gorontalo. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi, 15*(3), 488–495. Diambil dari https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/gc/article/download/30384/29460/63674

Nafeeza, F., Husda, A. P. ., & Noviarty, H. (2026). Pengaruh Arus Kas Operasi, Leverage, dan Volatilitas Penjualan terhadap Persistensi Laba. JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 4(1), 2090–2102. https://doi.org/10.62421/jibema.v4i1.380

Pusat Pembinaan Profesi Keuangan. (2019). *Ditemukan pelanggaran pada audit laporan keuangan Garuda, izin AP Kasner Sirumapea dibekukan*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Diambil dari https://pppk.kemenkeu.go.id/in/post/ditemukan-pelanggaran-pada-audit-laporan-keuangan-garuda,-izin-ap-kasner-sirumapea-dibekukan

Putri, U. D. E. ., Fahmi, M. ., & Dosinta, N. F. . (2026). Pengaruh Leverage, Pertumbuhan Penjualan, dan Likuiditas Terhadap Kualitas Laba Pada Perusahaan Sektor Consumer Cyclicals . JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 4(1), 239–250. https://doi.org/10.62421/jibema.v4i1.336

Rahadianti, C. S., Christian, E., & Saputra, A. (2023). Penerapan sistem pengendalian internal dalam pencegahan fraud atas siklus penjualan barang pada PT. Smart Techtex Cirebon. *Jurnal Riset Manajemen, Bisnis, Akuntansi dan Ekonomi, 1*(2). https://doi.org/10.58468/jambak.v1i2.39

Saputra, A., Faraknimela, L., Selvina, P., Fitriah Herpan, N., Ainun Nur, P., & Ruzika Zaimar, F. (2026). Evaluasi implementasi COSO Internal Control pada siklus penjualan dan

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)

penagihan UMKM Pisang Kipas. *Jurnal Liabilitas, 11*(1), 1–11. https://doi.org/10.54964/liabilitas.v11i1.558

Sembiring, A. M., & Mesran. (2026). Analisis Konten Tiktok Terhadap Peningkatan Penjualan UMKM Sate Alhamdulillah. JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 4(1), 191–203. https://doi.org/10.62421/jibema.v4i1.330

Setiani, L., & Amin, M. (2024). Pengaruh Capital Adequecy Ratio, Loan To Deposit Ratio, Operating Expense To Operating Income Terhadap Perubahan Laba. Multiplier: Jurnal Magister Manajemen Учредители: Universitas Pancasakti, 5(1), 41-55. https://doi.org/10.24905/mlt.v5i1.5

Sope, A. S. (2023). Analisis Strategi Pemasaran Terhadap Peningkatan Penjualan. JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 1(2), 87–100. https://doi.org/10.62421/jibema.v1i2.56

Sulistiyo, A., & Yanti, H. B. (2022). Pengaruh pengendalian internal, manajemen risiko dan whistleblowing system terhadap pencegahan fraud. *Jurnal Akuntansi dan Pajak, 23*(1). https://doi.org/10.29040/jap.v23i1.6016

Triayuni, R. ., & Simangunsong, S. R. . (2026). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Promosi Terhadap Penjualan Pada Koperasi Maju Jaya Mart Desa Buluh Telang. JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi, 4(1), 2767–2775. https://doi.org/10.62421/jibema.v3i4.299

Zahura, D. A. T., & Hamdani, R. (2025). Analisis efektivitas pengendalian internal dalam proses penjualan dan penagihan piutang: Studi kasus pada perusahaan konsultan jasa akuntansi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 4*(2), 3557–3569. https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i2.6275

Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License,
ISSN: 2746-5942 (Online)